فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية

إعداد : الفرطاس زوليخة
استادة مساعدة
جامعـــة البليدة.
إعداد : عثماني امينة
استادة مساعدة
جامعـــة البليدة.

الملخص

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في تنمية مواردها بشرية، و على رغم في هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات فهي بدورها تتكون من مجموعة فرعية من الوظائف التي تعد فيها عملية تقييم الأداء إحدى وظائفها الفرعية الأساسية، كونها تتوسط وظائف الموارد البشرية التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدورهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية ومن خلالها أهداف المؤسسة.

ويطلق على تقييم الأداء تسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، ونظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. مها كانت التسمية فهو يعني تحديد مدى كفاءة الفرد في أدائه لمهامه الوظيفية، إن عملية تقييم الأداء مستمرة ومنتظمة. تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية وهذا التحديد أو الوقوف أمام نقاط الضعف في أدائهم و القوة، ومن ثم تهيئ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية ، كما يحتاج تقييم الأداء إلى نظام متكامل يحدد من خلاله بدقة كل المسئولين و المشاركين في عملية تقييم و استغلل في نتائجه.

فيما يخص عملية تقييم الأداء لقد أصبح لها توجه استراتيجي معاصر يركز على ما يحققه هذا الأداء من قيمة المضافة: أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمؤسسة التي تساعدها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق و للعاملين في تنمية و إبراز الكفاءات وتطويرها.

وبشكل أكثر تحديد تحاول هذه المداخلة الإجابة على التساؤلات التالية:

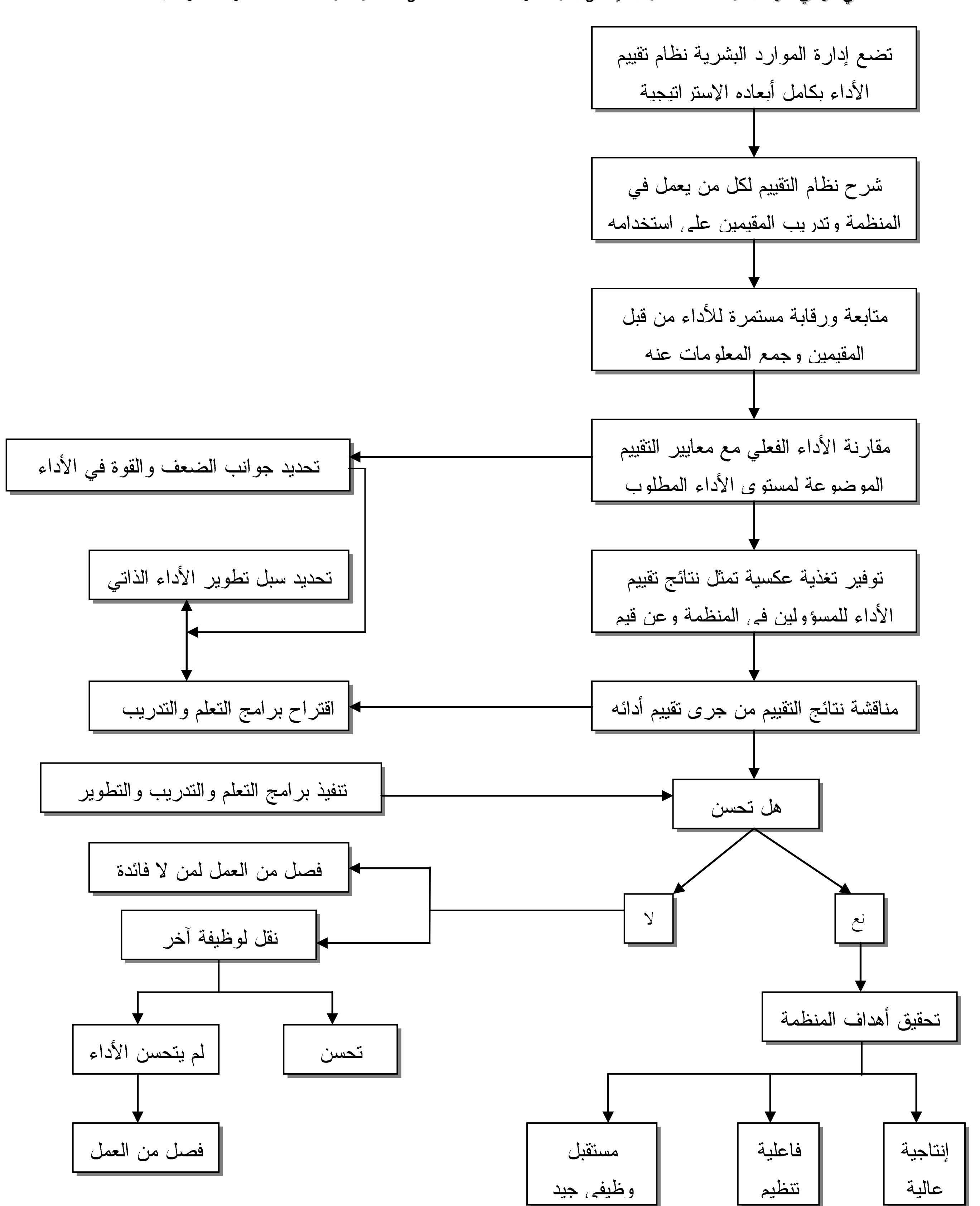
- كيف تكمل آلية تقييم الأداء الموارد البشرية ؟
- ما هي المبادئ الإستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية ؟
- ما مكانة تقييم أداء العاملين ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية ؟
- كيف يتم التقييم المعاصر لبرامج التدريب و تنمية الموارد البشرية ؟

أولاً: آلية تقييم الأداء الموارد البشرية

أن عملية تقييم الأداء الموارد البشرية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة والأفراد, بحيث لديها بعد إستراتيجي هام يخدم أهداف الإستراتيجية للمؤسسة, ولهذا فإن عملية تقييم تقوم على آلية محكمة وتتمثل من خلال الشكل التالي[1]

الشكل رقم 01 : آلية تقييم الأداء وبعد الإستراتيجي

[1] عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, أردن, ص ص364, 366.



المصدر / عمر وصفي عقيلي. ص364.

ولتوضيح آلية العمل عملية تقييم أداء فيمايلي :

-تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين, وهذه الجوانب إلزامية.

-شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة, سواء أكان مقيما أو مقيما أداة, ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده, وفي مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له, ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام الأداء بشكله الصحيح والمطلوب, للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

-يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي وضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة, التي تمثل مستوى الأداء المطلوب بحيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور, وجوانب القوة فيه.

-يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية, ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لإطلاعها عليه, ويرسل نسخة منه لكل من جرى أدائه, ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.

-يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم, وذلك لشرح نتائج هذا التقييم, وموضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم, ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه, وفي ضوء نتائج التقييم ومناقشتها, وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما :

1. برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.
2. اقتراح برامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء, وتفعيل جوانب القوة فيه, وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.

بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء. فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن, فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم, أما الذين فيهم أمل, فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل, أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله, عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمنظمة, لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

-عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس أثاره الإيجابية على :

1. ارتفاع إنتاجية العمل.
2. زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة, وهذا يحقق الرضا لدى زبائنها, ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
3. تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

البعد الإستراتيجي في تقييم أداء الموارد البشرية : [2]

إن الحفاظ على العمال وتنمية أدائهم يعد أمرا هاما في إستراتيجيات المؤسسة المتعلقة بهذه الموارد البشرية القيام بعملية أداء العمال, لأن نتائج التقييم تعبر عن سلوك العامل في العمل, وتكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء العمال وتسمح بمعرفة الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة, وبصفة عامة فيمكن تحديد أهم الأسئلة التي تمثل الجوانب الأساسية الواجب الاهتمام بها وتحليلها ودراستها باعتبارها كإستراتيجية للحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها.

-هل يعمل لدى المؤسسة عمال مؤهلين جيدا ؟ وهل يتم ترقيتهم وتدريبهم؟
-هل يستطيع العمال تحقيق أهدافهم في الوقت الذي يعملون فيه على تحقيق أهداف المؤسسة؟
-هل تنظر المؤسسة لمواردها البشرية العاملة بها, كونها أحد الأصول الهامة تعمل على تنميتها وإثرائها؟
-هل تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقا؟ إذا كان كذلك فكيف يتم القيام بهذه التنبؤات؟ ومن يشارك في تحديدها؟
-هل يتم تقييم أداء العمال بصورة منتظمة وفق برنامج محدد؟
-هل تؤخذ نتائج تقييم أداء العمال كأساس لتحديد الأجور والحوافز والترقية والتدريب...؟
-هل تعطي إدارة الموارد البشرية الفرصة لعمالها لتقديم أفكار جديدة؟
إذا كان كذلك هل تأخذ بعضها مأخذ الجد؟
هل تقوم الإدارة بإشعار العمال بأية توجيهات مستقبلية للمؤسسة؟ وهل تقوم بإشراكهم في بعض المشاكل المحتملة نتيجة هذه التوجهات الجديدة المحتملة.

---

[2] نور الدين شنوفي, تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية, أطروحة دكتورة دولة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر. 2005, ص72.

ثانياً : المبادئ الإستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية

إنه من المهم إتباع الأساسية التالية للتقييم الفعال للأداء, علما أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل, مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمله, وإنه يمكن أن تقلب التقييم من أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا. وهذه المبادئ هي: (3)

1. يجب أن يكون التقييم سريا, ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم وإن كان العامل سيقيم من قبل أكثر من شخص, فيجب أن يعلم العامل بذلك؛
2. يجب أن يرتكز التقييم على غايات صلبة تحتسب مرتبطة بالعمل, ويجب أن تركز على قضايا عرضية وقليلا على قضايا الشخصية المهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل؛
3. يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم, هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء تحتاج إلى أن تطور؛
4. من الضروري أن يكون المقيم عادلا ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطيع مقيم ما أن يكون منصفا لأي سبب في تقييم عامل خاص, يجب أن يستبدل ذلك المقيم (في حدود الإمكان) بشخص آخر؛
5. يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية. إذا كانت كل جوانب التقييم متساوية فالوزن يكون غير مناسب؛
6. يجب أن توفر عملية التقييم مدخلات العامل وإجراء أعزاء العامل هذا ليس لكي يقال بأن العاملين يتفقون أخيرا مع تقيمهم فرصة للمدخلات تعطى العامل فرصة لتقديم التغذية العكسية ويحتمل أن توضح أن كان الأداء ضعيفا؛
7. التقييم يجب أن يكون بسيطا ومحدودا؟
8. من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون نعه مباشرة.

إن التمسك بهذه المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم, وإنه سيساعد أيضا العاملين في فهم, إن أهليتهم ستقدر وإنهم سوف لا ينتقدون ظلما.

---

(3) يوسف حجيم الطائي, إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2006, ص ص 239, 204.

ثالثا: مكانة تقييم أداء العاملين ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية الإطار العام الشامل الذي يحقق أهداف المنظمة من تنظيم الأصول البشرية سواء شمل ذلك وظائف الأفراد كتخطيط الوظائف أو توصيف الأفراد أو تنظيميهم أم شمل نظم وسلوك الأفراد كعلاقات العمل والعلاقات الإنسانية والدوافع والحوافز وإعداد وتدريب العنصر البشري بكافة مستوياته داخل المنظمة. (4)

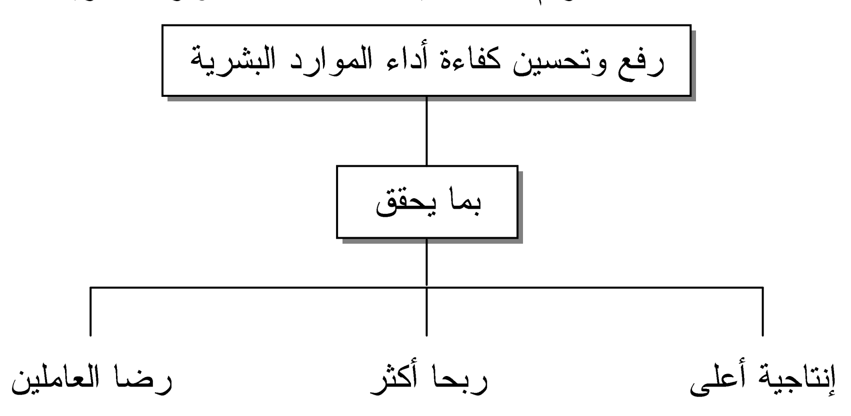
فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة, وتعمل على توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة لتأدية العمل, وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أقصى حد ممكن, فالهدف النهائي للإدارة الموارد البشرية تتمثل في سعيها إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة بحيث

الأداء = القدرة على العمل × الرغبة

= (المعرفة×المهارة).(الاتجاهات×المواقف)

ويمكن توضيحه في الشكل رقم02. (5)

الشكل رقم02 : تحليل كفاءة الأداء الموارد البشرية



المصدر/ علي السلمي, إدارة الموارد البشرية, مكتبة الإدارة الجديدة,

ومن ثم فإن تحقيق هذا الهدف إنما يعتمد على أمور ثلاثة :

(4) قوائد القاضي, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, مجلة الإدارة, إتحاد جمعيات التنمية الإدارية, مصر, المجلد (22) العدد(1) يونيه 1989.

(5) علي السلمي, إدارة الموارد البشرية, مكتبة الإدارة الجديدة, القاهرة, ص132.

1. فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء الموارد البشرية وتتحكم في كفاءته ؛
2. التعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن باستخدامها التأثير في تلك العوامل والمحددات بحيث تتجه بكفاءة أداء الموارد البشري إلى التحسن والارتفاع.
3. الاستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات.

أن وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة وتختلف من مؤسسة لأخرى, حسب طبيعة العمل وحجمه والظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فمن بين هذه الوظائف الرئيسية للإدارة الموارد البشرية يمكن توضيحه في الشكل رقم 03.

تعتبر وظيفة تقييم العاملين من أهم وأبرز وظائف إدارة الموارد البشرية, فهي تعتبر حجر الأساس لكل وظائف من وظائف إدارة, باعتبارها مصدر أساسيا للإمداد الجميع بالمعلومات الخاصة التي تستند عليها في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص العمال على أساس عادل, وهم هذه القرارات :

-قرارات الترقية : لأنه يكشف للإدارة عن مدى صلاحية العامل الموظف للترقي إلى الوظائف العلية.

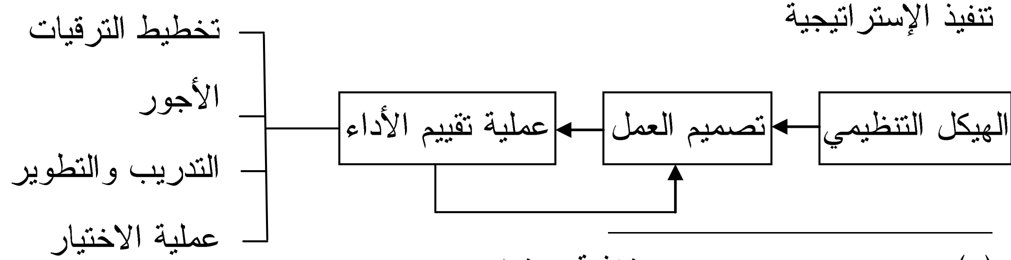
-قرارات منح المكافآت ويعتبر ذلك أحد الوسائل في تحقيق أهم الأهداف لنظام قياس الأداء وهو التفرقة بين العامل المتميز وغير المتميز في أداءه الوظيفي.

-قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإشعار إدارة التدريب بمواطن الضعف في أداء العمال, لتتمكن هذه الأخيرة من إعداد البرامج التدريبية المناسبة.

-قرارات النقل أو الفصل من الخدمة, بحيث تعد نتائج التقييم أداء المقياس الذي يستند عليه الإدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات النقل ووضع العامل المناسب في المكان المناسب, أو اتخاذ القرار الفصل لمعاقبته.

-فقد قام كل من بروسن Broussean وفون قلينو Van Glinow وآخرون بوضع نموذج بسيط وشامل يحدد علاقة الارتباط بين عملية تقييم الأداء للعمال مع وظائف الموارد البشرية, يمكن توضيحه في الشكل التالي: (6)

الشكل رقم 04: علاقة عملية تقييم الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية



(6)نور الدين شنوفي, مرجع السابق, ص78.

يظهر الشكل بأن عملية تقييم الأداء تبدأ بالهيكل التنظيمي الذي يتبع أساسا إلى إستراتيجية المؤسسة وهو بدوره يقود إلى تصميم العمل وهذا الأخير يتم على أساسه وضع نموذج لتقييم الأداء, ويوضح النموذج بأن عملية التقييم تقوم بتقديم المعلومات المرتدة إلى مرحلة تصميم العمل وهذا كثيرا ما يفيد المؤسسة عندما تكون الأعمال صعبة الإنجاز أو القياس, لكن يعاد تصميمها كما نلاحظ بأن عملية تقييم الأداء ترتبط مع وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال نتائج التقييم التي يمكن أن تكون مدخلات هامة لهذه الوظائف, فمثلا لا يمكن لوظيفة التدريب أن تستجيب لاحتياجات العمال بدون أن يتم تقييم أدائهم الذي يساعد بدور في الكشف عن هذه الاحتياجات ووضع برامج تدريب ملائمة لها وتحديد من يستحق التدريب, وكذلك بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى.

ومنه تكمل علاقة تقييم أداء العاملين مع باقي الوظائف إدارة الموارد البشرية في إبرازه إلى زيادة المقدرة في العمل في وظيفة التدريب والتوظيف ووظيفة التخطيط ووظيفة الاختيار والتعيين. وكذلك إلى زيادة الرغبة في العمل في كل من وظائف التالية:

نضم الحوافز والمكافآت , ونظام الترقية, وتصميم هيكل الأجور في آن واحد.

رابعاً : التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

على الرغم من أن المنظمات تنفق أموالا كبيرة في برامج التدريب والتنمية, إلا أنها وللأسف لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج, ففي البلدان النامية بشكل خاص لا يعطى تقييم برامج التدريب والتنمية أهمية تذكر, وفي بعضها الآخر لا يوجد تقييما لمدى استفادة المتدربين من البرامج التي يحضروها, وكان هذه البرامج مسألة حضور فقط, إن تقييم مدى نجاح برنامج التدريب والتنمية في تنفيذ ما هو مطلوب منه مسألة في غاية الأهمية, تماشيا مع اعتبار أن التدريب والتنمية استثمار بشرى له عائد, فهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب والتنمية لمعرفة العائد الذي حققته, ومعرفة جوانب الضعف والتغيرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها,. للعمل على تلاقيها في البرامج المستقبلية.

وتشمل عملية تقييم برنامج التدريب والتنمية على القسمين التاليين: [7]

1. تحديد معايير التقييم

لاشك وكما أوضحنا سابقا بأن معايير التقييم تتحدد في ضوء أهداف البرنامج بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه لأهداف المحددة له وبوجه عام يمكن القول بأن عملية التقييم ومعاييرها تتمحور حول مايلي :

-ردة فعل المتدربين التي تتمثل بشعورهم الإيجابي أو السلبي اتجاه البرنامج.

---

[7] عمر وصفي عقيلي, مرجع السابق, ص ص476, 449.

-مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تعلموه وتدربوا عليه؛

-مدى تذكر المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها وانتهاء تدريبهم وتنميتهم, وهذا ما يسمى بعمق التعلم؛

-مدى التغير الذي حدث في أداء وسلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه, وذلك أثناء أدائهم لوظائفهم وهذا يستدعي قياس التغير الذي حدث في مجال الإنتاجية والتكلفة, وجودة الأداء, وسرعته وزمنه؛

-مدى التغيير الذي أحدثه برنامج التدريب والتنمية في اتجاهات المتدربين وشعورهم نحو أعمالهم والمنظمة بشكل عام وجعلها إيجابية؛

-عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات بعد تدريبهم وتنميتهم.

في ضوء المؤشرات العامة السابقة التي يجب أن تدور حولها عملية تقييم برنامج التدريب والتنمية, يمكننا الآن تحديد بعض معايير التقييم التي يمكن الاستعانة بها في تقييم البرنامج وذلك على سبيل المثال وليس الحصر :

-هل كان المتدربين سعداء أثناء التدريب وبعده ولماذا؟

-هل كان مضمون البرنامج ملائما لوظائف وأعمال المتدربين ولماذا؟

-هل غطت المادة التعليمية في البرنامج عنوانه؟

هل المادة التعليمية واضحة ومفهومة؟

-هل المادة التعليمية حديثة؟

-هل المادة التعليمية واقعية؟

-هل أضافت المادة التعليمية شيئا جديدا لخبرة ومعرفة المتدربين السابقة؟

-هل كان المدربون يتفاعلون بشكل إيجابي مع المتدربين أثناء تنفيذ البرناج؟

-هل كانت لغة المدربين سليمة وواضحة؟

-هل كان المدربون متمكنون وبشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية ؟

-هل كانت كفاءة المدربين في نقل المادة التعليمية جيدة ؟

-هل كان لدى المدربين القدرة العالية على استخدام تقنيات التعلم الحديثة؟

-هل كان لدى المتدربين شعورا نفسيا مريحا اتجاه المدربين؟

-هل كانت التقنيات التعليمية المستخدمة في البرنامج حديثة؟

-هل كانت التقنيات التعليمية المستخدمة في البرنامج كافية؟

-هل كان المناخ السائد في البرنامج مناسب وساعد على الاستفادة؟

-هل كانت فترة البرنامج كافية لتغطية مادته التعليمية؟

-هل وفر البرنامج الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم؟

-هل كانت لخدمات الإدارية المصاحبة للبرنامج بمستوى جيد؟

-هل حقق البرنامج عائدا يفوق تكلفته؟

2. تحديد أساليب التقييم :

يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب والتنمية أساليب تقييم متعددة, فيمايلي عدد منها على سبيل المثال:

أ – **الاختبارات :** بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب والتنمية, يمكن إخضاع المتدربين إلى

اختبارات للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لما تعلموه في البرنامج, ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليها؛

ب – **المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة :** وتعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية, الأولى تخضعها لتدريب وتنمية والثانية لا تدرب, ثم تخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة, والفرق بين نتائج المجموعتين هو نتائج عن التدريب والتنمية, وصعوبة استخدام هذا الأسلوب تأتي من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة؛

ج – **استقصاء رأي المتدربين :** وذلك أثناء تنفيذ البرامج وبعد الانتهاء منه مباشرة لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج, ورأيهم بالمدربين, والمناهج التعليمي, والجوانب الإدارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج, ويفضل بعد عودة المتدربين لممارسة أعمالهم وتطبيق ما تعلموه في البرنامج أن يستقصي رأيهم بمدى استفادتهم مما تعلموه لأن الاستقصاء الذي يتم بعد انتهاء البرنامج مباشرة, لا يمكن المتدرب من تحديد مدى استفادته منه. فهذا التحديد لن يكون دقيقا وموضوعيا إلا بعد عودته لعمله وتطبيق ما تعله في البرنامج؛

د – **تقييم أداء المتدربين :** توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم مدى استفادتهم من عملية التعلم والتدريب التي خضعوا لها, حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسن مستوى أدائهم من حيث جودته, وكميته, وزمنه, وتكلفته, كذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم, أو زملائهم, أو مع الجمهور الخارجي؛

ه – **الملاحظة :** يمكن تقييم البرنامج من خلال رصد ردة فعل المتدربين اتجاه البرنامج أثناء تنفيذ مراحله, وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم, أو من خلال الشكاوى المقدمة من قبلهم لإدارة البرنامج أو الثناءات والإطراء الذي يصدر عنهم اتجاه البرنامج.

3. العائد على الاستثمار كمعيار عام لتقييم برامج التدريب والتنمية :

من السهل عادة حساب تكلفة مدخلات التدريب (المرتبات, أماكن الإقامة, المواد...إلخ) أكثر من قيمة المخرجات (الأداء المتطور للعمل, المساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية) وهي عادة تستحق كل هذا العناء.

استخدمت بعض المنظمات الحديثة في الدول المتقدمة أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من برنامج التدريب والتنمية التي نفذتها كمعيار عام للحكم على مدى فاعلية هذه البرنامج, وذلك تأسيسا على أن ما ينفق في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية إنما هو استثمار له عائد يجب أن يزيد عن هذا الإنفاق الاستثماري. إن قياس هذا العائد بالوحدات النقدية ليس بالأمر السهل لكنه مستحيلا. إذ يحتاج الأمر إلى قياسات للنتائج الإيجابية التي أحدثتها برامج التدريب والتنمية في عدد من المجالات كزيادة رقم المبيعات, زيادة عدد الزبائن, ارتفاع كمية الإنتاج وجودته, انخفاض في تكاليف التشغيل, وبعد القياس يجب إجراء المقارنة بين هذه النتائج أو التغييرات التي حدثت في هذه المجالات مع الوضع الذي كان سائدا فيها قبل تنفيذ برامج التدريب والتنمية, وسنعمد فيما يلي إلى عرض مثال توضيحي عن استخدام هذا المعيار.

بافتراض أن لدينا المعلومات التالية عن إحدى المنظمات التي نقدت لديها برنامجا تدريبيا واحد قامت هي بتصميمه وتنفيذه.

الجدول رقم 01: توضيح للعائد على الاستثمار كمعيار عام لتقييم برامج التدريب والتنمية.

السنة التي نفذ فيها برنامج التدريب والتنمية	عدد المتدربين في السنة الأولى والزيادة السنوية في عددهم	عدد المتدربين الذين استقالوا من العمل سنويا	عدد المتدربين الذين بقوا في أعمالهم في بداية كل سنة	عدد المتدربين التراكمي في مطلع كل سنة
الأولى	200	––	200	200
الثانية	25	5	220	420
الثالثة	25	5	240	660
الرابعة	25	5	260	920
الخامسة	25	5	270	1200

المصدر : عمر وصفي عقيلي, مرجع سابق, ص480.

يتضح من الجدول السابق أن مجموع عدد المتدربين الذين تدربوا فعلا هو 1200 موظف في السنوات الخمس, على اعتبار أن عملية التدريب والتنمية عملية تعليمية مستمرة.

بافتراض أنه قدرت النفقات الاستثمارية في تصميم البرنامج التدريبي التنموي وتنفيذه سنويا, وفق ما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 02: التكلفة الإجمالية للعائد على الاستثمار.

السنة	تكلفة تصميم البرنامج في بداية كل سنة	تكلفة تنفيذ البرنامج سنويا	التكلفة الإجمالية
الأولى	500.000	100.000	600.000
الثانية	--	100.000	100.000
الثالثة	--	100.000	100.000
الرابعة	--	100.000	100.000
الخامسة	--	100.000	100.000

المصدر : عمر وصفي عقيلي, مرجع سابق, ص480.

يتضح من الجدول السابق أن تكلفة تصميم البرنامج قد دفعت مرة واحدة في السنة الأولى فقط. وتحملتها هذه السنة ولم تتحمل السنوات الأربع التالية أية تكلفة في مجال التصميم, على اعتبار أن البرنامج هو نفسه لم يتغير في السنوات التدريبية الخمس, وهذا يعني أن تكلفة التصميم في هذه الحالة هي تكلفة ثابتة, في حين أن تكلفة تنفيذ البرنامج السنوية البالغة 100.000 هي تكلفة متغيرة أي لا تدفع إلا عند تنفيذ البرنامج.

في ضوء ما تقدم نجد أن تكلفة المتدرب الواحد =1200/100.000موظف=833,33 وحدة نقدية, وهذا الرقم يمثل نقطة التعادل التي عندها لا يكون هناك عائد أو خسارة من وراء تدريب الموظف الواحدة, وبالتالي وفي هذه الحالة يجب أن يكون العائد المتحقق من تدريب وتنمية كل موظف أكثر من 833,33 وحدة نقدية, لتقييم ونحكم على أن التدريب والتنمية قد حققا عائدا. فإذا كان العائد أكثر من هذا الرقم إذا هناك ربح أما إذا كان أقل فمعنى ذلك أن التدريب كان خاسرا.

فعلى سبيل المثال إذا كان العائد المحقق من وراء تدريب الموظف الواحد هو 1000وحدة نقدية, نجد أن الربح هو 1000−833=167 وفيما يلي جدول افتراض يوضح ما تقدم:

الجدول رقم 03: الناتج الكلي للعائد على الاستثمار.

العائد المتحقق من تدريب وتنمية الموظف في خمس سنوات	عدد المتدربين في السنوات الخمس	التكلفة الإجمالية للتدريب في السنوات الخمس	العائد الإجمالي الإفتراضي للذين تدربوا في السنوات الخمس	الناتج الكلي
إذا كان العائد 833,33	1200	1.000.000	(1200×833,33)− 1.000.000	−−
إذا كان العائد 1000	1200	1.000.000	(1200×1000)− 1.000.000	200.000
إذا كان العائد 1500	1200	1.000.000	(1200×1500)− 1.000.000	800.000

المصدر : عمر وصفي عقيلي, مرجع سابق, ص481

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد ربح ولا خسارة في الافتراض الأول وبالتالي فهو يمثل نقطة التعادل, أما في الافتراض الثاني فهناك ربح وقدره 2.000.000 وحدة نقدية, أما الثالث فربحه 800.000 وحدة نقدية, وهذا يدلنا أنه كلما زاد الدخل عن نقطة التعادل التي تمثل 833,33 يزداد معه الربح.

الخاتمة:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر وظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور و ترقية ونقل العاملين، ولكنها أيضا وسيلة لحثهم على بذل أقصي الجهود و التفاني في العمل ، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة و الضعف لدي العاملين ، و من ثم تهيئ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة و تقدر الاحتياجات التدريبيۃ تقديرا واقعيا ،و كلما كانت المؤسسة أكبر حجما و أكثر تعقيدا و تعتمد على عناصر بشرية ناجحة ،كلما احتاجت الي نظام ناجح لتقييم أدائهم ليساعدها في الاستفادة المثلى منهم.

و لعل من ابرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات و التوجهات العالمية في تسيير الموارد البشرية هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة في تنمية الموارد البشرية ،باعتبار أن العنصر البشري هو المقياس للنجاح أو الفشل لأنه لديه بعد استراتيجي في العملية الإنتاجية التي تحول العناصر الأخرى إلي منتجة هائلة ،و ذلك لان المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات ليست تزويدها بما تحتاج إليه من قوة عاملة بقدر ماهي في حاجة الي تنمية وتطوير و استغلال إمكانيات و قدرات القوي العاملة الحالية لتتمكن من النهوض بأعبائها الوظيفية ،و بالواجبات الموكلة إليها. لذلك كان لابد من وجود وسيلة تمكن من الوقوف علي مدى كفاءة الموارد البشرية من خلال وضع نظم لتقييم كفاءة أداء الموارد البشرية، بيد أن هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة للمقيمين و المقومين في آن واحد.

الهوامش

(1) عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, أردن, ص ص364, 366.

(2) نور الدين شنوفي, تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية, أطروحة دكتورة دولة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر. 2005, ص72.

(3) يوسف حجيم الطائي, إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2006, ص ص 239, 204.

(4) قوائد القاضي, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, مجلة الإدارة, إتحاد جمعيات التنمية الإدارية, مصر, المجلد (22) العدد(1) يونيه 1989.

(5) علي السلمي, إدارة الموارد البشرية, مكتبة الإدارة الجديدة, القاهرة, ص132.

(6) نور الدين شنوفي, مرجع السابق, ص78.

(7) عمر وصفي عقيلي, مرجع السابق, ص ص476, 449.